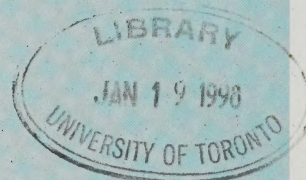




Client Accommodation: New Officing Strategies



This fact sheet has been created to promote an awareness and understanding of the changing world of work, its influence on traditional government accommodation approaches and the innovative response known as New Officing Strategies (NOS). This sheet provides an overview of the NOS approach to strategic workplace design, the Enriched Front End Planning process used to create a NOS environment and some noteworthy factors which often define its successful use. We welcome your comments and questions on NOS and invite you to contact us at the address listed at the end of this fact sheet.

Designing the New Workplace

Today's government workplaces are undergoing fundamental and significant change. In the past, the office was designed primarily as a support function to the manufacturing process, to record transactions and monitor production. Office tasks were primarily those of paper handling. In today's information age, the office is being called upon to support a whole new range of activities. It must now support workers who are increasingly concerned with the generation and communication of ideas.

Many traditional office layouts no longer adequately support evolving work processes. A growing body of research has revealed that organizations which are streamlining, flattening hierarchies and introducing more teamwork are not getting the productivity improvements they expected; their physical work space is, quite literally, getting in the way. An office environment that lacks teaming and informal gathering areas and keeps employees workstation bound does not support the need to communicate or tackle problems together. As a result, new government work environments are now being designed to balance individual work and team work, privacy and community.



New Officing Strategies Cornerstones

Telework/Work from Home: a voluntary arrangement, usually one or two days a week, whereby employees work from home and are hooked up to the main office by computer and telecommunications technology. Telework supports both full- and part-time work and can be structured to reduce the amount of office accommodation needed. The major advantages: greater flexibility, improved morale and support for government initiatives to provide a better balance between employees' professional and personal lives. The major challenges: the need for systems that connect computers, data bases and phones in the central office to the remote office. Telework also requires remote management and evaluation which is based on work produced rather than on hours logged in the office.

Innovative Workplace Design: new workplace designs, created in consultation with the end users, that better support the new ways of working and provide a variety of interesting, colourful, re-humanized work settings. These settings may include teaming areas, non-dedicated workstations, privacy nooks, resource areas, multi-purpose areas and creative design concepts. The major advantages: work environments that enhance on-the-job learning and support both collaboration and privacy. The major challenges: to define the accommodation option that maximizes client performance and responds to the needs of workers. Managers must also allow employees to work in the setting that best supports their activity.

Hoteling: a system that provides non-dedicated work space for highly mobile employees on an as needed basis. Employees call to reserve an office or check in and register upon arrival. Hotelling arrangements are sometimes supported by a concierge who manages computers, telephones, data bases and files. Hotelling is normally recommended for staff absent from the office more than 50 percent of the time, such as auditors, consultants or teleworkers. The major advantages: the ratio of workers to workstations is increased, thereby reducing the overall amount of work space required. Equipped with mobile technology, employees spend less time commuting to the office and more time serving their clients. The major challenges: to ensure the necessary technology and support systems are available to accommodate mobile workers and address their perceived sense of loss of ownership of work space.

Satellite Offices/Telecentres: office spaces located outside the central or downtown core, hooked up remotely to the central office, typically for use as a touchdown point by staff or for collocated facilities that serve to get departments closer to their publics. The major advantages: reduced commuting time, shared or reduced costs, and more accessible service for the public. The major challenge: managing the work and workers from a distance, since managers are not usually on site.

Providing Flexible Work Space

With the introduction of affordable and portable office technology, the notion of the office itself has evolved from a place in which one does work to a system of supports designed to enable work wherever and whenever it is done most productively. Consequently, it has now become extremely important to design and harmonize physical, technological and managerial support systems concurrently.

Office accommodation can no longer be perceived as a neutral backdrop to work processes; it is, rather, a catalyst for organizational change, a strategic tool among others contributing to the accomplishment of organizational objectives.

New Officing Strategies

New Officing Strategies is the umbrella term for a *full range* of workplace design and business options used to align our clients' work space with their business objectives and work processes.

NOS is a holistic approach to workplace design. It attempts to accommodate and co-ordinate work processes, service and program delivery objectives, information technology, organizational culture and the physical work space to improve business performance and employee morale. This approach to workplace design focuses on employees' daily activities and results in a mix of work settings that better support their activities, communication patterns and learning processes. These designs can be tailored appropriately to accommodate all of our clients, from the very traditional to the leading edge.

Research (public and private) has shown that NOS solutions reduce overall accommodation costs by an average of 30 percent through more efficient use of space, improved workplace performance and reduced post-occupancy renovations and maintenance costs.

The Consultative Process: Enriched Front End Planning

Designing and delivering a NOS environment requires knowledge about the individual users, the work they do, the technology they use, the organization in which they work and the organization's business pressures. To be most effective in supporting these interrelated needs,

PWGSC has developed an Enriched Front End Planning process which is both business-driven and people-sensitive.

The Enriched Front End Planning process is a co-operative, co-ordinated and interdisciplinary team approach to improving the management and delivery of space projects. Project implementation can often be faster, less costly and orchestrated more effectively in a surprise-free environment when all key players become part of a cross-functional team working together at the front end of a project.

Enriched Front End Planning can increase productivity and employee morale and, at the same time, reduce occupancy costs. It is comprised of three distinct phases: the leadership, participatory and integrated workplace solution phases.

During the *leadership phase*, the senior management of a client department is briefed on the full range of innovative business and workplace options now being provided by PWGSC. Based upon this information, senior management is better positioned to define broad parameters for the project, or program of space projects, in keeping with program imperatives and organizational objectives.

During the *participatory phase*, the client department's senior management invites employees to a town hall meeting to introduce the project, the established parameters, their vision for the organization's future, and their commitment to a highly consultative process in which employees have input into framing the final, integrated workplace solutions.

A strong communications plan is then developed to ensure consultation continues among management, employees, the project team and PWGSC. Newsletters, e-mail updates and a project information centre allow this communication to continue. Techniques such as surveys, interviews and regularly scheduled focus group meetings also ensure that individual and organizational needs are translated into design criteria and priorities.

During the *integrated workplace solution phase*, the project team develops a range of NOS solutions for each user group, including a full

business case assessment for each option. These solutions are then presented to senior management who sign off on one option or place the final decision with the users. The NOS environment is then closely monitored and, if necessary, appropriate adjustments are made to the workplace configuration to maximize efficiency and effectiveness.

PWGSC and NOS

PWGSC has undertaken extensive and ongoing NOS research and development comprised of detailed assessments of private and public sector experience with NOS, client surveys and national focus group testing, pilot testing of various NOS options, and research to define the impacts, costs, benefits and appropriate use of NOS.

All of this work is taking place within the context of broader government objectives such as the National Investment Strategy and the Framework for Managing Office Accommodation to ensure that NOS solutions respond to client accommodation demands and needs, as well as to real property investment and asset management approved by Treasury Board. PWGSC has been mandated with the challenge to recapture office space. NOS is the opportunity to generate significant savings for taxpayers, to be more responsive to clients' individualized accommodation needs and to enhance government employees' efficiency, flexibility and quality of work life.

For further information on the full range of NOS options being offered, please contact:

Accommodation Management
Public Works and Government Services Canada
Sir Charles Tupper Building, E444
2250 Riverside Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0M2

Phone: (613) 736-2163
Fax: (613) 736-2653

© Minister of Public Works and Government Services
of Canada, 1997
Cat No. P35-98/1997
ISBN 0-662-62950-7

Loger nos clients :

Nouvelles stratégies d'aménagement des locaux

Cette fiche de renseignements a été créée pour favoriser la connaissance et la compréhension des changements dans le monde du travail, de son incidence sur les approches traditionnelles du gouvernement en matière de logement et de sa réaction innovatrice connue sous le nom de nouvelles stratégies d'aménagement des locaux. Cette fiche donne un aperçu de l'approche de ces stratégies relativement à la conception du milieu de travail, du processus de planification initiale élargie utilisé pour créer un tel environnement et de certains facteurs qui, souvent, en définissent l'utilisation efficace. Nous aimerions que vous nous fassiez part de vos commentaires et de vos questions sur ces stratégies et nous vous invitons à communiquer avec nous à l'adresse indiquée à la fin de la fiche.

Concevoir le nouveau milieu de travail

Les milieux de travail gouvernementaux actuels connaissent des changements fondamentaux. Auparavant, ils étaient d'abord conçus pour soutenir le processus de fabrication, enregistrer les opérations et contrôler la production. Les tâches de bureau se rapportaient principalement à la paperasserie. Aujourd'hui, à l'âge de l'information, le bureau doit soutenir toute une gamme d'activités nouvelles. Il doit faciliter la tâche des travailleurs de plus en plus préoccupés par la production et la transmission des idées.

Nombre d'aménagements de bureaux traditionnels ne correspondent plus aux méthodes de travail en

pleine évolution. Les travaux de recherche révèlent de plus en plus que les organisations qui rationalisent, qui réduisent le nombre de niveaux hiérarchiques et qui augmentent le travail d'équipe n'améliorent pas leur productivité comme prévu; leurs locaux leur font littéralement obstacle. Les locaux à bureaux où il n'y a pas d'aires de travail d'équipe ou de réunion informelle et où les employés sont confinés à leurs postes de travail ne favorisent



Nouvelles stratégies d'aménagement des locaux – Pierres angulaires

Télétravail/travail à domicile : entente volontaire en vertu de laquelle les employés travaillent à la maison et sont reliés au bureau principal grâce à l'ordinateur. Le télétravail peut être structuré de manière à réduire le nombre de locaux à bureaux requis. Principaux avantages : plus de souplesse, meilleur moral et encouragement des initiatives gouvernementales visant un meilleur équilibre entre la vie professionnelle des employés et leur vie personnelle. Principaux défis : systèmes requis pour relier les ordinateurs, les bases de données et les téléphones du bureau central au bureau éloigné. Le télétravail nécessite en outre la gestion et l'évaluation à distance basées sur le travail produit plutôt que sur les heures passées au bureau.

Conception innovatrice des lieux de travail : nouveaux concepts de lieux de travail, créés en consultation avec les utilisateurs finals, qui favorisent davantage les nouvelles façons de travailler et fournissent une diversité de cadres de travail intéressants, attrayants, plus humains. Ces locaux peuvent comprendre des aires de réunion, des postes de travail polyvalents, des coins d'intimité, des salles d'appoint, des aires multifonctionnelles et des aires de conception créative. Principaux avantages : milieux de travail favorisant l'apprentissage en cours d'emploi, la collaboration et l'individualité. Principaux défis : définir le type de locaux qui maximise la prestation de services et de programmes aux clients et répondent aux besoins des employés. Les gestionnaires doivent en outre permettre aux employés de travailler dans le cadre qui favorise le mieux leurs activités.

Hotelling : système fournissant des lieux de travail polyvalents aux employés très mobiles. Les employés réservent un bureau à l'avance ou sur place. Les dispositions nécessaires sont parfois prises avec un concierge qui s'occupe des ordinateurs, des téléphones, des bases de données et des dossiers. Ce mode de travail est habituellement recommandé dans le cas d'employés absents du bureau plus de la moitié du temps comme les vérificateurs, les consultants ou les télétravailleurs. Principaux avantages : le ratio entre employés et postes de travail augmente, ce qui réduit le nombre de locaux à bureaux requis. Les employés possédant une technologie mobile passent moins de temps à se rendre au bureau et consacrent plus de temps à leurs clients. Principaux défis : s'assurer que les employés mobiles disposent de la technologie et des systèmes d'appoint dont ils ont besoin et veiller à ce qu'ils souffrent le moins possible de la perte de leur bureau.

Bureaux satellites/télécentres : locaux situés en dehors du centre-ville et reliés à distance au bureau central. Ces locaux sont utilisés surtout comme point de contact par les employés ou dans les cas de mises en commun d'installations afin d'établir des relations plus étroites avec leur public. Principaux avantages : réduction du temps de déplacement, coûts partagés ou réduits et service plus accessible pour le public. Principaux défis : gestion du travail et du personnel à distance.

pas la communication ni la mise en commun des idées pour résoudre les problèmes. C'est ainsi que les nouveaux milieux de travail gouvernementaux sont maintenant conçus de façon à équilibrer le travail individuel et le travail d'équipe, l'individualité et la mise en commun.

Des locaux souples

Avec l'introduction de la bureautique portable, la notion de bureau même a évolué : d'un lieu ou quelqu'un fait son travail, c'est devenu un système de soutien conçu de manière à ce que le travail puisse être exécuté à l'endroit et au moment où cela est le plus productif. Il est donc devenu extrêmement important de concevoir et d'harmoniser simultanément des systèmes de soutien matériel, technologique et de gestion.

Les locaux à bureaux ne peuvent plus être perçus comme toile de fond des méthodes de travail, mais plutôt comme un catalyseur du changement organisationnel, un outil stratégique parmi d'autres contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Nouvelles stratégies d'aménagement des locaux

Les nouvelles stratégies d'aménagement des locaux désignent de façon générale une *gamme complète* d'options, en matière de conception des lieux de travail et d'opérations, utilisées pour harmoniser les locaux de nos clients avec leurs objectifs opérationnels et leurs méthodes de travail.

Ces stratégies constituent une approche holistique de la conception des lieux de travail. Elles visent à intégrer et à coordonner les méthodes de travail, les objectifs de la prestation de services et de programmes, la technologie de l'information, la culture organisationnelle et les lieux de travail afin d'améliorer le rendement opérationnel et le moral des employés. Cette approche de la conception des lieux de travail est axée sur les activités quotidiennes des employés et elle produit un éventail de cadres de travail pouvant faciliter ces activités, les communications courantes et les processus d'apprentissage. Ces modes de conception peuvent être adaptés aux besoins de tous nos clients, qu'ils soient très traditionnels ou avant-gardistes.

La recherche (dans les secteurs public et privé) a démontré que les nouvelles stratégies d'aménagement réduisent le coût global des locaux de 30 pour 100 en moyenne en raison de l'utilisation plus efficace des locaux, du meilleur rendement des locaux et de la réduction des coûts de rénovation et d'entretien de locaux devenus vacants.

Le processus de consultation : Planification initiale élargie

Pour concevoir et mettre en œuvre un environnement reposant sur les nouvelles stratégies d'aménagement, il faut connaître chaque utilisateur, le travail qu'il fait, la technologie qu'il utilise, l'organisation au sein de laquelle il travaille et les contraintes opérationnelles de cette organisation. Afin de répondre à ces besoins interdépendants avec la plus grande efficacité possible, TPSGC a élaboré un processus de planification initiale élargie axé sur les besoins opérationnels et sur ceux des employés.

Ce processus constitue une approche d'équipe coopérative, coordonnée et interdisciplinaire visant à améliorer la gestion et la réalisation des projets relatifs aux locaux. La mise en œuvre d'un projet peut, dans bien des cas, être plus rapide, moins coûteuse et orchestrée dans des conditions prévisibles lorsque les principaux intervenants font partie d'une équipe interfonctionnelle et travaillent ensemble au lancement du projet.

Ce processus permet d'accroître la productivité et améliorer le moral des employés tout en réduisant les coûts d'occupation des locaux. La planification initiale élargie comprend trois étapes distinctes : le leadership, la participation et l'intégration des solutions au milieu de travail.

À l'étape du *leadership*, la haute direction du ministère client est informée de la gamme complète d'options innovatrices offertes par TPSGC en ce qui concerne les opérations et les lieux de travail. Avec cette information, la haute direction est mieux en mesure de définir les paramètres généraux du projet ou du programme de projets en matière de locaux en tenant compte des impératifs du programme et de ses objectifs organisationnels.

À l'étape de la *participation*, la haute direction du ministère client invite ses employés à une réunion ayant pour but de présenter le projet, d'établir les paramètres, sa vision quant à l'avenir de l'organisation et son engagement en ce qui a trait à un processus de consultation des employés dans le cadre duquel ces derniers participent à l'adoption de solutions définitives intégrées au milieu de travail.

Un plan de communication efficace est par la suite élaboré afin d'assurer la poursuite du dialogue entre la direction, les employés, l'équipe de projet et TPSGC. De plus, les techniques comme les sondages, les entrevues et les discussions en groupe organisées régulièrement permettent de s'assurer que les besoins individuels et organisationnels se traduisent en critères et en priorités au niveau de la conception.

À l'étape de l'intégration des solutions au milieu de travail, l'équipe de projet établit des stratégies pour chaque groupe d'utilisateurs, y compris une analyse de rentabilisation complète. Ces solutions sont ensuite présentées à la haute direction, qui en approuve une ou confie la décision finale aux utilisateurs. Le nouvel environnement fait l'objet d'un contrôle rigoureux et la configuration du milieu de travail est modifiée au besoin.

TPSGC et les nouvelles stratégies d'aménagement des locaux

TPSGC a mis en œuvre des activités de recherche et de développement concernant les nouvelles stratégies d'aménagement des locaux : évaluation détaillée de l'expérience de telles stratégies dans les secteurs public et privé, sondages auprès des clients et mise à l'essai de groupes de discussion à l'échelle nationale, essais pilotes de diverses options et recherches afin de définir les conséquences, les coûts, les avantages et l'utilisation appropriée des nouvelles stratégies.

Toutes ces activités se déroulent dans le cadre des objectifs plus généraux du gouvernement tels que la Stratégie nationale d'investissement et le Cadre de gestion des locaux à bureaux, afin de s'assurer que les solutions stratégiques répondent aux demandes en locaux des clients et à leurs besoins sur ce plan, ainsi qu'aux investissements immobiliers et à la gestion des biens approuvés par le Conseil du Trésor. TPSGC a été chargé de recouvrer les locaux à bureaux. Les nouvelles stratégies d'aménagement des locaux offrent la possibilité de réaliser des économies importantes pour les contribuables, de mieux répondre aux besoins en locaux individuels des clients et d'améliorer l'efficacité, la souplesse et la qualité de vie au travail des employés du gouvernement.

Pour obtenir plus d'information sur la gamme complète des nouvelles stratégies offertes pour l'aménagement des locaux, veuillez communiquer avec la :

Direction de la gestion des locaux
Travaux publics et Services gouvernementaux
Canada

Immeuble Sir-Charles-Tupper, pièce E444
2250, promenade Riverside
Ottawa (Ontario)
K1A 0M2

Téléphone : (613) 736-2163
Télécopieur : (613) 736-2653

© Ministre des Travaux publics et des Services
gouvernementaux Canada, 1997
N° de catalogue P35-98/1997
ISBN 0-662-62950-7